

研究ノート

経営戦略における長期雇用の役割と 従業員の創造性

横 山 正 博

1 はじめに

かつて、わが国企業の長期雇用慣行は、従業員の生活の安定や人間重視、従業員相互のコミュニケーションなどによって企業への帰属意識を高めた。これは、わが国の集団主義文化を生かし、先進国へのキャッチアップを達成するうえで大いに寄与し、高度成長の要因となった。

昨今のわが国では、経済の成熟化、グローバル化や情報技術の進展などへの適応を図るため、リストラや規制緩和など官民一体となった競争路線が展開されている。企業ではグローバル化のもとに、理念よりも利益を重視し、人的資源管理においてもコンピテンシーやリーダーシップ、人材開発など成果重視への取り組みが進められている。

これらを見れば、グローバル競争に対応するため、わが国企業は長期雇用慣行を廃止し、組織や人的資源管理のアメリカ化を促進し、労働力の専門化や流動化を促進しつつあるような印象がある。しかし一方では、長期雇用慣行を継続する意向も強い⁽¹⁾。そこで、わが国企業の調査をもとに、経営戦略に有効な長期雇用慣行の意義を考察した。

2 定義

(1) 経営戦略

経営戦略とは、企業が環境に適応するために策定するもので、全社戦略、事

業戦略、さらには内部資源である生産、人事、マーケティング、研究開発などにおける機能別戦略がある。

このレポートのテーマである経営戦略は事業戦略を想定し、全社戦略や機能別戦略と整合性をもたらすプロセスとして従業員の戦略推進に注目する。

(2) 創造性

創造性とは、人間が外部の刺激に対応するための認識や行動である。例えば目で見る外の世界は、外部の刺激を本能や経験、知識などの能力で創造しているといえる。その意味では、人間にとって創造性とは決して特殊な能力ではなく、基本的な能力で、毎日の行動や認識はすべて創造性によるといっても過言ではない。

しかし、これらは企業における創造性の定義としては広範すぎて意味がないものも多く含まれることとなる。そこで、本論文では、創造性とは、企業において課題を解決するために意図的に行なう行動（意思決定を含む）や知識創造（暗黙知を含む）とする。具体的には、新しい製品や部品の開発、改良、職務を推進する方法、顧客への対応などである。

(3) 長期雇用慣行

わが国では、長期雇用は企業の人事制度として暗黙に前提とされてきたもので、かつて終身雇用ともよばれ慣行となってきた。ただし終身雇用慣行は現実的とはいえないので長期雇用慣行としている。

諸外国と比べてわが国の雇用期間は相対的に長く、またこの慣行を尊重するように解雇制限などの法律の運用が行なわれてきたため、わが国では長期雇用慣行が存在してきたと考えられる。

3 企業の環境適応と人的資源

わが国の雇用慣行がわが国の風土や文化を基盤にして機能した側面は無視で

きないが、文化を異にする米国でも、従業員の尊重や価値観の共有を重視するエクセレント・カンパニーが企業組織にとって普遍的な効果を持つことが注目された。⁽²⁾

1995年に日本経営者団体連盟（日経連）が発表した「新時代の日本的経営」は、わが国雇用慣行の変化と労働力の流動化を想定したものであるが、なおわが国企業の経営において維持すべき基本的理念として、「人間中心（尊重）の経営」と「長期的視野に立った経営」をあげ、これらは「長期継続雇用」によって成り立つわが国企業の長所であるとしている。⁽³⁾

人間中心（尊重）は必ずしも人間性の尊重を意味していない。例えば、従業員の集団への過度な同調、サービス残業や過労死の多さ、ジェンダーによる差別や、非正規労働者への差別的処遇などは人間性の尊重とはいえず、耳障りなよい美辞麗句は問題を隠蔽してきた懸念がある。

しかし、人間中心の経営は長期雇用をはじめとした雇用慣行によって、企業と従業員の全人格的な関係により信頼感を醸成し、長期的に人材を育て、従業員の多様な能力や集団主義文化を経営に生かしたということができよう。メインバンクや系列企業との協調などとともに、長期雇用はわが国企業の経営に長期的視野を与え、人的資源を生かし、高い適応能力をもたらしてきたといえる。

近年、経済の成熟化、グローバル化などの環境の中で、競争の激化、商品のライフサイクルの短縮化、多発するM & Aなどに対処する必要があり、経営の機動性や株主重視などの短期的視野も不可欠になりつつある。この中で長期雇用慣行が有効性を持つためには、経済環境に対応する戦略上の視点や効果が必要であり、その際、組織の構成員である従業員の役割も重要な課題となるであろう。

一般にシステムが環境に適応する場合、構成要素が変わらずにシステム全体の形や行動が変わる場合と、構成要素の変化を伴う場合がある。前者は多数の粒子からなる散逸構造⁽⁴⁾などの物理システムにみられるものであり、後者は

構成要素もシステムである生命体などにみられる。

これを企業組織にあてはめれば、前者は戦略に応じて企業が人的資源を労働市場から獲得することや、専門能力を発揮する場（企業）を求めて労働者が自由に移動するという観点に認められる。これがあたかも労働者の自由と組織の環境適応を促進するように言われることがあるが、企業組織（システム）において人的資源（構成要素）の変化を想定しない場合は、テイラー（Taylor,F）の機械的組織観と本質的には変わらないといえよう。

企業組織は、バーナード（Barnard,C.I）らによって明らかにされた有機的システムであり、従業員の単なる集合体ではなく、主体性のある自由な人間によって構成されるものである。そのため、戦略が環境に対して有効性をもつためには、構成要素である人的資源（従業員）の変化（創造性）という後者の観点が求められる。

そこで、企業の長期雇用慣行の動向や、企業の戦略と従業員の創造性の関係などを調査し、経営戦略における長期雇用の意義を従業員の創造性の観点から考察した。

4 企業および労働者調査の概要

（１）2005 年度企業アンケート調査

調査時期：2006 年 1 月～2 月、調査対象企業 600 社 有効回答数
61 社

調査内容：長期雇用慣行・採用の動向、人材確保育成方法、経営戦略
展開方法、
創造性発揮方策、経営理念の効果 等

（２）2006 年度企業アンケート調査

調査時期：2007 年 1 月～2 月、調査対象企業 3700 社 有効回答

数 133 社

調査内容：長期雇用慣行の動向・効果、創造性発揮方策、コア・コンピタンス等

(3) 企業ヒアリング調査

調査時期：2006 年 2 月

調査企業：電子機器製造業、鉄鋼関連製品製造業、建設業、保険業
各 1 社

調査内容：長期雇用慣行の動向、採用方針、経営戦略の方向、企業理念 等

5 調査の分析

(1) 長期雇用慣行の動向や効果

ア 長期雇用慣行と採用の動向

長期雇用慣行の状況（表 1）をみると、現在も今後も長期雇用慣行を継続する企業が 90.2%を占めている。

採用傾向（表 1）は、今まで新規採用中心の企業が 42.1%、中途採用者中心の企業は 11.3%、新規と中途をバランスして採用している企業（以下「バランス企業」という）は 46.6%である。今後は新規採用中心の企業は減少し（42.1%→19.5%）、バランス企業が増加（46.6%→78.2%）する傾向にある。これは中途採用の増加を意味するが、その際長期雇用慣行は消滅傾向に移行するのであろうか。

表1 長期雇用慣行と採用の動向

単位：社（％）

項 目		今まで		今 後			
		長期雇用慣行	採用	新規採用中心	中途採用中心	バランス	計
主な採用方法	新規採用中心	54 (96.4)	56 (42.1)	23 (41.1)	0 (0)	33 (58.9)	
	中途採用中心	13 (86.7)	15 (11.3)	2 (13.3)	1 (6.7)	12 (80)	
	バランス	53 (85.5)	62 (46.6)	1 (1.6)	2 (3.2)	59 (95.2)	
	計	120 (90.2)	133 (100)	26 (19.5)	3 (2.3)	104 (78.2)	133 (100)
長期雇用慣行				24 (92.3)	1 (33.3)	95 (91.3)	120 (90.2)

注1：表の見方：「今まで」の各項目ごとに今後の変化を横に記載している。

表1で長期雇用を実施する企業の率の変化をみると、新規採用中心企業で96.4→92.3%、バランス企業で85.5→91.3%となっており、中途採用が増加するにもかかわらず、長期雇用の変化を意味するものでないことが示されている。

ヒアリングした企業においても、長期雇用を継続することが中心であり、必要に応じて中途採用で即戦力を確保するという、アンケート結果と概ね同様の傾向がみられた。

表2によれば、即戦力として中途採用する傾向は新規採用増加企業では、管理職72.7%→54.5%、技術職66.7%→60.0%と減少傾向であり、逆に中途採用増加企業では、管理職38.5%→92.3%、技術職41.2%→94.1%と増加傾向が著しい。すなわち、中途採用増加企業では、即戦力としてこれらを増加する傾向にある。

表2 職種別採用傾向と戦力化傾向

単位：％

			新規採用増加企業	中途採用増加企業
管 理 職	新規採用を 長期的に育成	計	100.0	100.0
		今まで	80.0	84.2
		今後	90.0	68.4
	中途採用で 即戦力を確保	計	100.0	100.0
		今まで	72.7	38.5
		今後	54.5	92.3
技 術 職	新規採用を 長期的に育成	計	100.0	100.0
		今まで	79.5	84.2
		今後	79.5	73.7
	中途採用で 即戦力を確保	計	100.0	100.0
		今まで	66.7	41.2
		今後	60.0	94.1

イ 長期雇用慣行の効果

(ア) 全体の傾向

このように、今後も重視されている長期雇用慣行の効果とは何であろうか。表3によれば、「長期的に人材育成」を特に重要とする企業が多い（平均 2.4/3 ポイント）のは、長期雇用によって長期育成が可能となる意味では当然であるが、人材育成を重視している点が重要である。このほかでは、「従業員の帰属意識の維持・向上」、「企業理念・文化の浸透」、「コア・コンピタンスの発展」「組織の一体化の促進」「従業員が仕事の価値・意味を理解する」などが 1.5/3 ポイントを超えており、相対的に重視されている。これらの長期雇用の効果は、後述するように戦略と重要な関連をもっている。これに対し、「戦略を推進しやすくする」（1.4/ 3 ポイント）はあまり重視されていないが、このことは、長期雇用が戦略と直接関連づけて意識されていないためと考えられる。

長期雇用の効果を採用傾向でみれば、現在新規採用中心→将来新規採用中心企業よりも現在新規採用中心→将来バランスの企業、すなわち中途採用増加企業の方が「長期的に人材育成」「コア・コンピタンスの発展」「従業員の帰属意識の維持・向上」「企業理念・文化の浸透」での重要性の程度が若干上回っている。中途採用を増加する企業が成長期にある企業が多いとすれば、長期雇用によって組織力を強化しようとする意図があるかもしれない。中途採用の増加が、少なくとも長期雇用の目的でもあるこれらの効果の減少を意味するものでないことを示している（表3、図1）

表3 長期雇用の効果

単位：点

採用 現在－ 将来 項目	新採中心－ 新採中心 (23社)	新採中心－ バランス (31社) 注	バランス－ バランス (59社)	中採中心－ バランス (12社)	中採中心－ 新採中心 (2社)	全 体 (133社)
長期的に人材を育成	2.4	2.6	2.3	2.1	3.0	2.4
コア・コンピタンスの発展	1.6	1.8	1.7	1.8	1.5	1.7
従業員の帰属意識の維持・向上	1.9	2.1	1.9	1.3	2.0	1.9
企業理念・文化の浸透	1.9	2.0	1.9	1.6	2.5	1.9
戦略を推進しやすくする	1.7	1.4	1.3	1.3	2.0	1.4
組織の一体化の促進	1.7	1.7	1.7	1.2	1.5	1.6
従業員が仕事の価値・意義を理解する	1.7	1.5	1.6	1.3	1.5	1.6

注1 特に重視する3、重視する2、あまり重要でない1、重要でない0として積算

注2 新規→バランスは33社であるが、2社はデータ不備により集計から除いた。

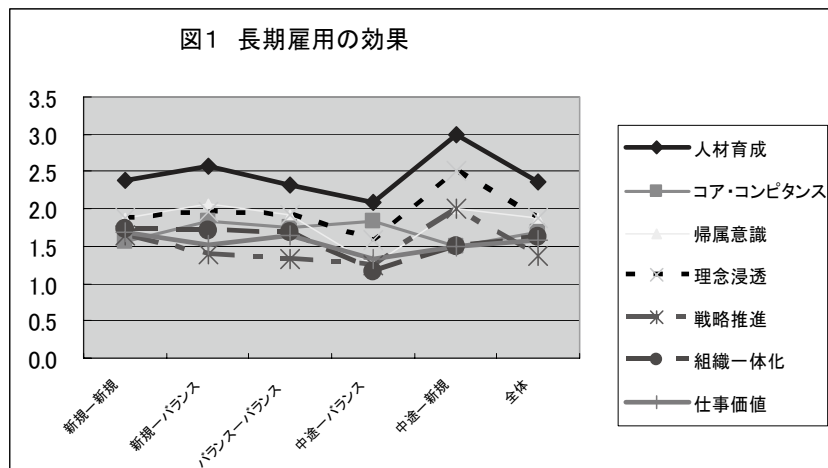


図1 長期雇用の効果

(2) 経営戦略と人的資源の関係

長期雇用の効果(表3)では、全体として「長期的に人材を育成」、「従業員の帰属意識の維持向上」、「企業理念・文化の浸透」、「コア・コンピタンスの発展」などが重視されている。また、経営戦略の策定展開方法(表4)によれば、新規採用増加企業、中途採用増加企業のいずれにおいても戦略策定において「コア・コンピタンスの発展」とともに「従業員の戦略への目的意識」を重視している。さらに戦略を展開する方法としては、新規採用増加企業では「人材の長期的育成」、中途採用増加では、「戦略のための人材の獲得」を重視しており、人材が戦略の基本になっていることがうかがえる。

さらに表4の「人材が戦略に貢献する理由」では、新規採用・中途採用増加企業のいずれにおいても、人材が技術を持ち、文化を共有し、さまざまな戦略に柔軟に適応できるとからであるとされている。

これらから、わが国の企業が今後も長期雇用を継続するのは、長期雇用によって人材を育成し、企業文化の共有によって相互作用(コミュニケーション)を

活発にし、従業員の戦略への柔軟な適応を可能にするのではないかと考えられる。そこに従業員の創造性発揮との関係があるといえる。

表4 経営戦略の策定展開方法

単位：％

項 目	全 体	新規採用 増加企業	中途採用 増加企業
(1) 戦略策定に重視するもの	*重視する企業の割合（2つ以内回答）重視する1として集計		
ア コア・コンピタンスの発展	0.64	0.59	0.83
イ 新しい技術の獲得	0.37	0.37	0.39
ウ 従業員の戦略への目的意識	0.59	0.59	0.52
(2) 戦略を展開する主な方法	*重視する企業の割合（2つ以内回答）重視する1として集計		
ア 戦略のための人材の獲得	0.50	0.47	0.70
イ 人材の長期的育成	0.69	0.73	0.52
ウ 帰属意識の高い従業員育成	0.23	0.21	0.22
エ 企業文化の変革	0.33	0.36	0.17
(3) 人材が戦略に貢献する理由	重要3、やや重要＝2、普通＝1、関係なし＝0として集計		
ア 技術を持っているから	2.15	2.14	2.13
イ 企業文化を共有しているから	1.84	1.86	1.91
ウ 戦略への協力体制、組織体制が形成されるから	2.15	2.14	2.13
エ さまざまな戦略に柔軟に適応できるから	1.79	1.89	1.87

注 全体は新規採用増・中途採用増に回答していないものも含むので、必ずしも双方の中位の数にはならない。

(3) 従業員の創造的モチベーションと創造性発揮の条件

表5によれば、企業が重視する従業員の創造的モチベーションは、①内面の欲求（興味、関心、専門性発揮、自己実現など）、②企業との一体感（職務へ

の使命感・義務感、経営理念への共感）である。報酬や指示はそれほど重視していない。

表5 企業からみた従業員の創造的モチベーションと創造的条件

複数回答：モチベーションは2つ以内、創造的条件は3つ以内回答

単位 %

採用方法 今までー今後		新規中心 ー 新規中心	新規中心 ー バランス	バランス ー バランス	中途中心 ー バランス	中途中心 ー 新規中心	全体
企業数		23 社	31 社	59 社	12 社	2 社	133 社
長期雇用慣行あり（今まで）		95.7	96.8	86.4	91.7	50.0	90.2
〃（今 後）		91.3	96.8	88.1	83.3	100.0	90.2
創造的モチベーション	従業員の内面の欲求（興味、関心、専門性発揮、自己実現など）	60.9	67.7	54.2	58.3	50.0	57.1
	従業員と企業の一体感（職務への使命感・義務感、理念、文化、風土）	69.6	45.2	62.7	50.0	50.0	58.6
	創造性を重視する企業文化・風土	13.0	29.0	44.1	33.3	100.0	33.8
	指示、報酬等	26.1	41.9	28.8	50.0	0.0	33.8
創造的条件	専門能力や知識	56.5	54.8	49.2	50.0	100.0	51.1
	多様な経験	43.5	54.8	35.6	33.3	0.0	40.6
	豊富な情報	39.1	32.3	33.9	41.7	0.0	33.1
	価値観の共有によるコミュニケーション	8.7	19.4	22.0	33.3	100.0	21.1
	企業や職場の外部の人との交流	47.8	38.7	32.2	41.7	0.0	36.8
	創造性重視の企業文化	17.4	19.4	28.8	0.0	50.0	21.1
	自由を重視する組織風土	21.7	22.6	16.9	0.0	0.0	16.5
	課題への追詰められた状況	4.3	3.2	10.2	33.3	0.0	10.5
	課題解決への偶然のヒント	0.0	6.5	1.7	8.3	0.0	3.8

ところで、創造へのモチベーションが必ずしも創造的成果を生み出すとは限らない。表5の「創造的成果」をみれば、「専門能力や知識」「多様な経験」「豊富な情報」を重視する割合が高いが、そのほか、「企業や職場の外部の人との交流」「価値観の共有によるコミュニケーション」「創造性を重視する企業文化」や「自由を重視する組織風土」などが相対的に高くなっており、個人の能力だけでなく組織的側面を重視していることがうかがえる。また「課題への追い詰められた状況」も効果が認められている。

6 経営戦略における長期雇用の効果

(1) 戦略と人的資源

戦略に応じて人的資源を確保し、戦略を推進することは現実的であろうか。戦略に応じてそのスキルを担う人材を育成することは時間を要する。人事異動の効果もすぐに出るとはいえない。戦略に応じて従業員の行動変化をもたらすには、実施と効果のタイムラグが大きい。今回の調査結果からみても、新規採用増加企業では長期的に人材育成を行なうとともに、企業文化の変革などを通じて戦略を展開する傾向が強い。

いっぽう、中途採用増加企業では前述のように、コア・コンピタンスを重視し、人材を獲得することによって戦略を展開する傾向が、ある程度うかがえる。これについて企業ヒアリング調査によれば、鉄鋼関連のA社では、新規事業の立ち上げに際して、他社から技術者を招いている。いっぽう、建設業のB社では、専門職の中途採用が増加している。しかし、契約社員なども増加するなど、中途採用の増加は戦略への対応というよりも専門職の補充や新規採用減への対応の傾向が強い。また、複写機メーカーのC社では、採用200人中の半分を中途採用が占めているが、戦略に応じた技術者の獲得はむしろ企業合併による場合が多くなっているという。

これらを考えれば、中途採用は必ずしも戦略への対応ではなく、むしろ労働

市場の変化への対応のためが多いといえよう。この傾向は、雇用管理調査(2001年)からも示されている⁽⁵⁾。

経営戦略の資源ベース理論(以下R B V: Resource Based Viewと呼ぶ)によれば企業独自の資源(コア・コンピタンス: core competence)は、持続的競争優位をもたらす源泉とされている。

コア・コンピタンスには、技術やブランド、文化、組織のケイパビリティ(人材、ビジネスプロセスの組合せ、組織ルーチン)⁽⁶⁾なども含まれる。なかでも人的資源は、価値創造的で希少性があり、模倣困難かつ代替できない資源として、持続的競争優位をもたらす源泉とされている。しかし、人的資源が専門能力のような技術(スキル)を持つだけなら、従業員が他社に移動することによりその移転が可能であり、持続的競争優位をもたらす源泉とはならないであろう。人的資源をコア・コンピタンスとして戦略に位置づけるには、組織やモノやカネなど他の資源と異なる人的資源の特性を踏まえる必要がある。

今回の調査で企業がコア・コンピタンスと考えているものは、技術とともに組織能力の側面が多い(表6)。人的資源が持続的競争優位の源泉となるのは、戦略のもとに、他の有形・無形の資源を活用し、組織プロセスを通じてこれらを組み合わせ、顧客ニーズに対応できるビジネスプロセスやマネジメント、ノウハウなどのケイパビリティをもつからであると考えられる。

つまり、R B Vには戦略や課題に柔軟に対応し、ケイパビリティを生かす従業員の創造性が不可欠である。人材が戦略に貢献するのは技術とともに企業文化を共有し、職務遂行を通じてさまざまな戦略に柔軟に適應できるからであろう。それらがケイパビリティを生かす創造性として求められるものであり、長期雇用によってもたらされる効果でもある。

表6 企業のコア・コンピタンス
複数回答：該当するものすべて 単位%

技術	47.7
生産方法	18.0
組織仕組み	17.3
販売方法	21.8
その他	1.5

注 その他には理念、顧客、歴史の長さ、教育、経営意識、社員意識などが挙げられている。

(2) 長期雇用と創造性

そこで、長期雇用と創造性の関連について考えてみよう。

主成分分析（表7）により長期雇用の効果の固有値の高い3つの主成分を取り上げ、（表7－1）その特徴をみてみよう。表7－2の第1主成分（X）は、現在も今後も長期雇用を実施している企業（長期雇用企業）に多く、人材育成やコア・コンピタンス、組織コミットメント（帰属意識の向上、企業理念・文化の浸透、戦略推進、組織一体化、従業員が仕事の意味を理解する）の3つを重視している。また、長期雇用を重視しない企業である第2主成分（新規中途採用のバランス企業）、第3主成分（新規採用中心企業）をみると、前者はコア・コンピタンスを重視して人材育成し、後者は帰属意識や文化などの組織コミットメントを重視して人材育成している特徴がある。

次に、企業の戦略、創造性に関する主成分分析（表8）により経営戦略展開の背景をみてみよう。固有値（表8－1）が高い上位5成分を取り上げれば、表8－2の第1主成分（L）は新規採用中心の企業に多く、従業員の戦略への目的意識を重視し、企業文化の変革により戦略展開し、人材が戦略に貢献するのは、企業文化の共有や戦略への組織体制すなわち組織コミットメントである。そこで、この主成分は価値志向といえる。

これに対し、第2主成分（M）から第3、第4主成分（N1、N2）は、中

途採用中心の企業に多く、戦略においてコア・コンピタンスや新技術の獲得を重視し、人材の獲得によって戦略展開し、人材が戦略に貢献するのは、技術の保有などである。この主成分は技術志向といえる。

つまり、わが国の企業戦略は技術志向と価値志向の二つの要因が影響しており、いっぽう、前述のように長期雇用の効果には人材育成、コア・コンピタンス、組織コミットメントの3つの要因が重視されている。人材育成は従業員の技術や価値の双方に関与し、コア・コンピタンス重視は技術志向、組織コミットメントは価値志向に関与するといえるので、長期雇用は、戦略の技術志向と価値志向の双方において、効果を持つといえるのではないかと考えられる。

表7 長期雇用の効果の主成分

表7-1 説明された分散の合計 *主なものの5成分

成分	初期の固有値			抽出後の負荷量平方和		
	合計	分散の %	累積 %	合計	分散の %	累積 %
1	6.36	30.29	30.29	6.36	30.29	30.29
2	2.82	13.42	43.71	2.82	13.42	43.71
3	2.38	11.33	55.04	2.38	11.33	55.04
4	1.34	6.37	61.41	1.34	6.37	61.41
5	1.27	6.04	67.44	1.27	6.04	67.44

表7-2 成分行列 *主なものの5成分

		1 (X)	2 (Y)	3 (Z)	4 (V)	5 (W)
雇用 慣行 採用 傾向	今まで長期雇用あり	0.72	-0.24	-0.56	0.00	-0.04
	今まで長期雇用なし	-0.72	0.24	0.56	0.00	0.04
	今後長期雇用あり	0.75	-0.19	-0.49	0.04	0.18
	今後長期雇用なし	-0.75	0.19	0.49	-0.04	-0.18
	今まで新規採用中心	0.16	-0.78	0.12	-0.26	-0.31
	今まで中途採用中心	-0.13	-0.02	-0.13	0.87	0.01
	今までバランス	-0.08	0.78	-0.03	-0.30	0.30
	今後新規採用中心	0.08	-0.78	0.41	-0.03	0.13
	今後中途採用中心	-0.24	0.01	0.19	0.33	0.58
	今後バランス	0.01	0.75	-0.46	-0.09	-0.33

人材育成効果	長期的に人材育成	0.80	0.05	0.09	0.09	0.16
	コア・コンピタンスの発展	0.64	0.21	0.14	0.13	-0.18
	従業員の帰属意識を向上	0.69	0.16	0.32	-0.11	-0.15
	企業理念・文化の浸透	0.68	0.17	0.29	0.17	-0.11
	戦略推進を容易にする	0.59	0.04	0.45	0.12	-0.20
	組織の一体化を促進	0.67	0.17	0.40	-0.04	-0.21
	従業員が仕事の意味を理解	0.65	0.18	0.43	0.10	0.03
育成対象	経営者	0.38	0.20	-0.08	0.12	-0.08
	管理職	0.69	0.18	0.12	-0.07	0.23
	技術者	0.29	-0.10	-0.01	-0.42	0.38
	一般従業員の職務遂行能力	0.41	0.09	0.20	-0.08	0.41

表 8 企業の戦略、創造性に関する主成分分析
表 8-1 説明された分散の合計 *主なもの 5 成分

成分	初期の固有値			抽出後の負荷量平方和		
	合計	分散の %	累積 %	合計	分散の %	累積 %
1	5.46	15.60	15.60	5.46	15.60	15.60
2	4.60	13.13	28.73	4.60	13.13	28.73
3	3.02	8.64	37.37	3.02	8.64	37.37
4	2.79	7.98	45.35	2.79	7.97	45.35
5	2.20	6.29	51.63	2.20	6.29	51.63

表 8-2 成分行列 *主なもの 5 成分

主成分 項 目		1 (L)	2 (M)	3 (N1)	4 (N2)	5 (N3)
採用動向	新規採用中心	0.47	-0.34	0.07	-0.65	0.20
	中途採用中心	-0.47	0.34	-0.07	0.65	-0.20
	今後新規採用増	0.27	-0.57	0.33	0.31	0.09
	今後中途採用増	-0.12	0.68	-0.28	-0.25	-0.10
育成傾向	管理職長期育成	0.46	-0.34	0.34	0.47	-0.04
	管理職中途即戦力	-0.31	0.75	-0.17	0.29	0.24
	技術職長期育成	0.53	-0.21	0.17	0.45	-0.12
	技術職中途即戦力	-0.44	0.70	-0.18	0.12	0.19

戦 略	コア・コンピタンス発展	-0.31	0.42	0.03	-0.32	0.10
	新技術獲得	-0.49	-0.11	0.22	0.24	0.17
	従業員の戦略への目的意識	0.32	0.12	-0.24	0.10	-0.22
展 開 方 法	戦略のための人材獲得	-0.17	0.63	0.34	0.33	-0.07
	人材の長期育成	-0.06	-0.53	0.11	0.04	-0.01
	帰属意識の育成	-0.19	0.13	-0.19	-0.36	-0.06
	企業文化の変革	0.48	-0.30	-0.38	0.18	0.18
人 材 効 果	技術の保有	-0.19	0.09	0.27	-0.39	0.13
	企業文化の共有	0.68	0.16	-0.35	0.10	-0.24
	戦略への協力体制	0.37	0.07	0.04	-0.43	0.04
	さまざまな戦略に柔軟に適応	0.24	-0.04	0.14	0.13	0.44
モ チ ベ ー シ ョ ン	仕事の意義を示す（内的欲求）	0.29	0.42	0.50	0.14	0.18
	専門性の発揮（内的欲求）	-0.18	0.05	0.65	-0.29	-0.08
	職務の使命感、義務感	0.46	0.24	0.10	0.15	0.08
	企業との一体感	0.60	0.39	-0.12	-0.02	-0.21
	創造性重視の組織文化	0.48	0.46	0.19	0.11	0.01
	自由重視の組織風土	0.18	0.28	0.02	-0.11	0.25
	成果への報酬	0.43	0.31	0.06	0.24	-0.23
	課題への指示	0.45	0.11	0.16	-0.30	0.45
創 造 的 条 件	専門的知識	-0.30	0.16	0.66	-0.22	-0.25
	多様な経験	0.24	0.12	0.51	-0.09	-0.27
	豊富な情報	0.21	0.29	0.58	0.09	0.17
	価値観共有によるコミュニケーション	0.42	0.29	-0.27	-0.02	-0.29
	内外の人との交流	0.75	0.13	-0.18	-0.04	0.24
	創造性重視の文化	0.48	0.26	0.22	0.02	0.55
	自由重視の組織風土	0.40	0.41	-0.09	-0.22	0.47
	課題解決への指示激励	0.22	0.30	0.14	-0.14	-0.59

7 おわりに

戦略を策定するのは経営者であるが、それを職務において具体化するのは従業員である。

従業員が組織への忠誠心を持つことは、新規採用者でも比較的容易である。しかし企業文化などの価値観を伴う組織コミットメントは、企業や従業員との相互関係によって無意識的に体得されるものであるため、長期的雇用が有効となる。

かつての長期雇用慣行は、雇用の安定により組織コミットメントを高めたが、これからは長期雇用によって従業員がスキルとともに企業文化などの価値を共有する組織コミットメントによって、創造的モチベーションを高めることが求められる。

戦略的人的資源管理の資源ベース理論（RBV）は、人的資源を持続的競争優位の源泉（コア・コンピタンス）に位置づけるが、そのためには、従業員の創造性が不可欠である。長期雇用は組織コミットメントにより従業員の創造性を高める。人的資源は創造性によってスキルとともにケイパビリティを生かし、コア・コンピタンスとして、さまざまな戦略に柔軟に対応する力となる。

以上は調査から得られた示唆であるが、十分な資料に基づいていないため、なお仮説の段階といえるかもしれない。今後もこれらの理論化に向けさらなる調査研究を進めたい。

— 注 記 —

- (1) 労働政策研究・研修機構「人口減少社会における人事戦略と職業意識に関する調査」（2004）によれば、現在の人事制度としては、「どちらかといえば長期雇用慣行が前提」の企業 96%、また「どちらかといえば新規採用重視」の企業 60%、「どちらかといえば中途採用重視」の企業 39%となっている。
- (2) トム・ピーターズほか（2003）によれば、エクセレントカンパニーでは、不況のときでも従業員を解雇しない、従業員教育重視、階級意識がない、家族意識、インフォーマルなコミュニケーションなどがあるとされている。また価値観の共有は、従業員の活動を尊重する意味をもっている。
- (3) 日本経営者団体連盟（1995）23－29 ページ
- (4) 散逸構造とは、平衡から遠く離れた条件下では、多数の粒子からなる集団が無秩序な混沌（khaos）から秩序を形成し、熱力学などに見られるような

動的均衡状態が出現するが、このような構造をいう。

- (5) 厚生労働省「雇用管理調査」(2001)によれば、中途採用目的については、「新規分野進出のため」は、管理職、技術職の場合で1割程度、「既存の事業拡大」は、管理職、技術職で各2割程度であるのに対し、「経験者活用による組織活性化」が管理職で45%技術職で26%となっている。

- (6) 資源ベース理論によれば、資源は資産とケイパビリティからなるとする。

D.J. コリスほか著、前掲書、pp.44-48、ハーバード・ビジネス・レビュー編(2001)15、28、97、98ページ

〔参考文献〕

- 1 岩出博『戦略的人的資源管理論の実相』、泉文堂、2002年
- 2 デビッド・コリスほか著、根来龍之ほか訳『資源ベースの経営戦略論』東洋経済新報社、2004年
- 3 ハーバード・ビジネスレビュー編、ダイヤモンド編集部訳『経営戦略論』ダイヤモンド社、2001年
- 4 M.Beer,B.Spector,P.R.Lawrence,” *Managing Human Assets*”、The Free Press、1984
- 5 トム・ピーターズほか著、大前研一訳『エクセレント・カンパニー』英治出版、2003年
- 6 日本経営者団体連盟「新・日本的経営システム等研究プロジェクト報告」『新時代の日本的経営』、1995年
- 7 坂下昭宣『経営学への招待』白桃書房、1992年